



MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Ekonomické řízení NNO
Náklady
Výnosy

FF MU: PBSNPB2

Jakub Pejcal

V Brně, 27. listopadu 2014.

Obsah přednášky

- Ekonomické řízení v NNO - co to je?
- Základní nástroj ekonomického řízení v NNO (rozpočet)
- Náklady v NNO (jejich kalkulace)
- Výnosy v NNO

Ekonomické řízení v NNO

- jakým způsobem lze využívat finanční prostředky v organizaci pro naplňování jejích organizace
- jeden z hlavních nástrojů operativního finančního řízení všech organizací je ROZPOČET:
 - finanční plán (realistický předpoklad) - kolik peněz bude NNO potřebovat k zajištění své činnosti a z jakých zdrojů hodlá tyto peníze získat
 - vyjádření cílů NNO v peněžních jednotkách

Tvorba rozpočtu

- předpokládá spolupráci řídicích pracovníků

- při tvorbě se může postupovat:
 - zdola nahoru (od nižších stupňů řízení k vyšším)
 - shora dolů (od vyššího stupně ke stupni nižšímu)

- pro tvorbu lze užít různé metody:
 - přírůstková metoda a metoda z nulové báze
 - rozpočet může nabývat různých podob:
 - podle časového horizontu (krátkodobý, střednědobý, dlouhodobý)
 - podle technik přípravy (pevný a pružný; klouzavý a časově vymezený)

Základní formy rozpočtu

- **programový rozpočet:**
 - soupis jednotlivých aktivit a k tomu přiřazené náklady a výnosy
 - ukazuje nákladovou náročnost jednotlivých projektů v rámci celé organizace

- **zdrojový rozpočet:**
 - soupis jednotlivých nákladů a k nim přiřazených výnosů
 - důležitý zdroj pro finanční plánování a fundraising
 - sestavuje se pro každý projekt samostatně

Příklad programového rozpočtu

PRÍJMY	výuka	ubytování	pronájem	strava	prodej	provoz	celkem
výnosy výuka							
výnosy pronájem							
výnosy ubytování							
výnosy stravovací činnost							
výnosy prodej							
dary							
dotace provoz							
dotace mzdy							
dotace OPŽP							
CELKEM							
VÝDAJE	výuka	ubytování	pronájem	strava	prodej	provoz	celkem
osobní náklady ...							
dpp ...							
opravy a rozvoj materiálu							
údržba a revize							
ostatní služby (telefon, internet, pojištění...)							
bankovní poplatky							
manka, škody a zaokrouhlovací rozdíly							
poplatky a daně							
elektřina							
elektřina pro vytápění							
materiál výuka							
obnova materiálu - výuka							
vybavení dotovatelné - výuka							
materiál provoz a úklid							
obnova materiálu - provoz							
vybavení dotovatelné - provoz							
materiál kuchyně							
obnova materiálu - kuchyně							
vybavení dotovatelné - kuchyně							
materiál prodej - zboží							
služby provoz							
služby výuka							
služby ubytování / pronájem (obrátky prádla)							
cestovné výuka							
provoz motorových vozidel							
CELKEM							
HV							

Příklad zdrojového rozpočtu

VÝDAJE	částka celkem	PŘÍJMY									částka celkem
		výnosy výuka	výnosy pronájem	výnosy ubytování	výnosy stravovací činnost	výnosy prodej	dary	dotace provoz	dotace mzdy	dotace OPŽP	
osobní náklady ...											
dpp ...											
opravy a rozvoj materiálu											
údržba a revize											
ostatní služby (telefon, internet, pojištění...)											
bankovní poplatky											
manka, škody a zaokrouhlovací rozdíly (včetně dalších dokladů daň. neuznatelných)											
poplatky a daně											
elektřina											
elektřina pro vytápění											
materiál výuka											
obnova materiálu - výuka											
vybavení dotovatelné - výuka											
materiál provoz a úklid											
obnova materiálu - provoz											
vybavení dotovatelné - provoz											
materiál kuchyně											
obnova materiálu - kuchyně											
vybavení dotovatelné - kuchyně											
materiál prodej - zboží											
služby provoz (odpady, účetnictví externistou, kopírování...)											
služby výuka											
služby ubytování / pronájem (obrátky prádla)											
cestovné výuka											
provoz motorových vozidel											
CELKEM											

Náklady v NNO

- **náklady** = peněžní vyjádření spotřebovaných výrobních faktorů
- **kalkulace** = přiřazování nákladů k jednotlivým výkonům organizace
- představují jednu ze stran rozpočtu
- můžeme je rozlišovat podle druhu:
 - **přímé náklady** - lze snadno přiřadit k výkonu (například podělit počtem vyrobených kusů)
 - **režijní náklady** (nepřímé náklady) - k výkonu nelze přiřadit jednoduše

Kalkulace režijních nákladů

- rozdělování režijních nákladů je komplikovaná činnost
- metody pro kalkulace režijních nákladů (viz .xls soubor):
 - prostá metoda dělením
(rovnoměrné rozdělení mezi všechny kusy)
 - metoda dělením s poměrovými čísly
(rozdělení mezi výkony v poměru podle normy)
 - metoda přírážková
(rozdělení podle přírážky vyčíslené dle přímých nákladů)
 - ...

Příklad kalkulace režijních nákladů

PROSTÁ METODA DĚLENÍM (náklady/ks)	náklady celkem za podnik	produkt 1		produkt 2		produkt 3	
		ks/výroba	čas/ks	ks/výroba	čas/ks	ks/výroba	čas/ks
		13	1	15	1	17	1
		náklady na množství	náklady na jednici	náklady na množství	náklady na jednici	náklady na množství	náklady na jednici
přímé náklady	5 000,00	1 250,00	96,15	1 750,00	116,67	2 000,00	117,65
nepřímé náklady	7 000,00	2 022,22	155,56	2 333,33	155,56	2 644,44	155,56
celkem	12 000,00	3 272,22	251,71	4 083,33	272,22	4 644,44	273,20

METODA DĚLENÍM S POMĚROVÝMI ČÍSLY (náklady/(ks*norma))	náklady celkem za podnik	produkt 1		produkt 2		produkt 3	
		ks/výroba	čas/ks	ks/výroba	čas/ks	ks/výroba	čas/ks
		13	1	15	2	17	5
		náklady na množství	náklady na jednici	náklady na množství	náklady na jednici	náklady na množství	náklady na jednici
přímé náklady	5 000,00	1 250,00	96,15	1 750,00	116,67	2 000,00	117,65
nepřímé náklady	7 000,00	710,94	54,69	1 640,63	109,38	4 648,44	273,44
celkem	12 000,00	1 960,94	150,84	3 390,63	226,04	6 648,44	391,08

METODA PŘÍRÁZKOVÁ (dle rozvrhové základny)	náklady celkem za podnik	produkt 1		produkt 2		produkt 3	
		ks/výroba	čas/ks	ks/výroba	čas/ks	ks/výroba	čas/ks
		13	1	15	2	17	5
		náklady na množství	náklady na jednici	náklady na množství	náklady na jednici	náklady na množství	náklady na jednici
přímé náklady	5 000,00	1 250,00	96,15	1 750,00	116,67	2 000,00	117,65
nepřímé náklady	7 000,00	1 750,00	134,62	2 450,00	163,33	2 800,00	164,71
celkem	12 000,00	3 000,00	230,77	4 200,00	280,00	4 800,00	282,35

ROZVRHOVÁ ZÁKLADNA (přímé / nepřímé náklady)	140%
--	-------------

Výnosy v NNO

- výnosy = peněžní vyjádření výkonů
- jaké finanční zdroje NNO má a v jaké výši je může očekávat?
- komplikované odhadnout výši výnosů
- základní druhy výnosů:
 - dotace ze státního rozpočtu a z rozpočtů krajů a obcí
 - dary fyzických a právnických osob
 - členské příspěvky
 - finanční výnosy (přijaté úroky, příjmy z reklam)
 - ostatní mimořádné výnosy
- rozlišujeme volné a vázané zdroje

Existence dalších nástrojů řízení

- **Nástroje zmíněné v rámci dotazníků**
- **Ukazatele výnosnosti (rentability)** = ukazatele uvažující výnosnost vloženého kapitálu do aktivit organizace.
- **Ukazatele likvidity** = tj. ukazatele platební schopnosti - srovnávají objem toho, co má organizace platit s tím, čím to zaplatit může.
- **Ukazatele zadluženosti** = ukazatele znázorňující poměr (vztah) mezi vlastními a cizími zdroji.
- **Ukazatele aktivity** = různé ukazatele, které v jednoduchosti znázorňují aktivitu organizace (např. doba obratu zásob, rychlost obratu zásob, doba obratu pohledávek, rychlost obratu pohledávek, doba obratu závazků, relativní vázanost stálých aktiv...).

Shrnutí

- ekonomické řízení je nezbytná součást managementu NNO
- základním nástrojem ekonomického řízení je rozpočet
- do rozpočtu vstupují náklady (třeba řídit a stanovovat - kalkulace)
- do rozpočtu vstupují výnosy (lze řídit?)
- existuje mnoho různých nástrojů ekonomického řízení (oblast finančního řízení v dotazníkovém šetření)

Doporučená literatura

- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru : základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 3. Praha Ekoress, 2010, 188 s. ISBN 9788086929545.

Děkuji za pozornost.

Centrum pro výzkum neziskového sektoru



cvns.econ.muni.cz

www.facebook.com/CVNS